

# カスタマー・アドボカシーの展望

## — 顧客を支援するマーケティング —

山岡 隆志

### 目 次

1. はじめに
2. マーケティングにおける信頼
3. カスタマー・パワーの増大
4. 「カスタマー・アドボカシー」の概念整理
5. アドボカシーの構成要素
6. おわりに

### 1. はじめに

1950年から2000年までは、顧客を説得して一方的にプロモーション展開を行う、プッシュ・プルマーケティングが主流であった。インターネットの出現により、消費者は様々なリソースから大量の情報を取得でき、製品やサービスを比較し適切なものを購入するようになる。情報を持つ側にパワーバランスはシフトするため、今や顧客が企業よりパワーを持つようになった。このような状況において、企業側から一方的にメリットを訴求する従来型のプッシュ・プルマーケティングは、メリットが少なく、デメリットになる場合さえある。さらに、十分な情報を持っている顧客は、企業側に都合がよい内容で構成されたプロモーションを、簡単には信用しない傾向にある。

このようなカスタマー・パワーが高まった時代では、顧客の興味を踏まえ、完全で公平な情報を提供し、顧客にとっての最良の製品やサービスをアドバイスすることにより、企業は顧客の信頼を得ることができると考える。発想の軸足を完全に顧客におき、企業は顧客の良きパートナーとなって、企業活動を考え実行するマーケティングを「カスタマー・アドボカシー」と呼ぶ。

本稿では、カスタマー・アドボカシーが求められる背景と概念を整理し、先行研究からマーケティングにおける位置づけをまとめ、今後の理論を展望する。

## 2. マーケティングにおける信頼

カスタマー・アドボカシーを実戦する上で、企業と顧客の関係性における重要な役割を担う「信頼」と「ロイヤリティ」に関して、マーケティング上の整理を行う。

### 2-1 信頼と関係性

企業と顧客の関係は、信頼 (Anderson and Weitz 1989; Morgan and Hunt 1994; Selnes 1998; Garbarino and Johnson 1999)、コミットメント (Moorman, Zaltman and Deshpande 1993; Morgan and Hunt 1994; Garbarino and Johnson 1999)、協調 (Anderson and Narus 1990)、適応 (Hallén, Johanson and Seyed-Mohamed 1991; Woo and Ennew 2004) 等である。

企業と顧客の関係の質を表す次元に関して、信頼、コミットメントについて、主な研究がなされてきた。中でも信頼の次元は、良好な関係を構築するための不可欠な要素であり、企業と顧客の長期的な関係構築に有益な影響をもたらすことが先行研究によって説明されている。信頼やコミットメントは関係の質であり、協調、適応は関係の質の結果として生じる企業行動もしくは関係の質を高めるために行われる関係的行動である。企業がリレーションシップ・マーケティング戦略を行う上で、重要であると認識されてきたため、マーケティングの学術研究においても、関係の質である信頼はリレーションシップ・マーケティングのパラダイムにおいて、第一に焦点をあてられてきた (Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Morgan and Hunt 1994)。

Moorman, Zaltman, and Deshpande (1993) は信頼を「信用する交換パートナーを頼りにする意志」と定義しており、マーケティング研究において頻繁に引用されている。Morgan and Hunt (1994) は「交換相手の確実性と誠実性を信用する時に生じるもの」と定義する。両定義とも信用性 (Confidence) を強調している。信用性は、信頼する相手が確実性と高潔性をもつと信じることから生じ、確実性と高潔性は、「安定した品質」、「能力」、「公平さ」、「責任感」、「助けになる」、「情け深い」といった言葉に関係している (Morgan and Hunt 1994)。つまり、「消費者の利益を考え、顧客ニーズを的確にとらえ常に優れた製品やサービスを提供する能力をもつ。さらに、誠実で公平な責任を持った活動を行い、顧客の助けになるようなアドバイスを親身になって行う」企業は顧客から信頼を得ることができるのである。

信頼に関するメタ分析により、Geyskens, Steenkamp, and Kumar (1998) は、「環境の先行き不安」と「パートナーの強制的な力の利用」は、信頼の先行要因としてマイナスに影響しており、「コミュニケーション」と「経済効果」は信頼の先行要因として強くプラスに影響し、信頼の結果として「満足」と「長期志向性」が生まれることを実証している。信頼の結果により、長期的な交換関係が構築され (Ganesan 1994)、信頼は強固な顧客との関係を構

築し、持続的なマーケットシェアを獲得する上で不可欠な要素となるのである (Urban, Sultan, and Qualls2000)。

## 2-2 信頼とロイヤリティ

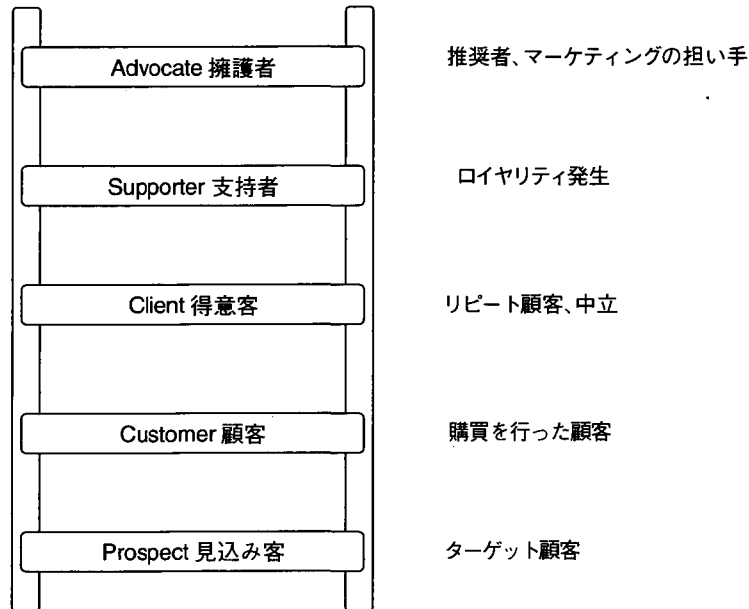
ロイヤリティを得るにはまず信頼を得ることが第一であり、信頼が増せばロイヤリティも増える (Reichheld and Schefter 2000)。信頼はロイヤリティ形成に大きな影響があることが検証されている (Chaudhuri and Holbrook 2001; Chu 2009)。

Singh and Sirdeshmukh (2000) は、それまで別々に研究されていた心理学的なアプローチを採用する信頼の研究と経済的なアプローチに依拠するエージェンシー理論の統合フレームワークを提唱した。消費者の購買前の信頼／不信と消費者およびサービス・プロバイダーのエンカウンターが、消費者の満足に影響を与え、購買後の信頼／不信に影響を与え、最終的にロイヤリティ形成に影響するフレームワークである。信頼がロイヤリティに転換するメカニズムにおいて、顧客の知覚する価値が媒介することが検証されている (Sirdeshmukh, Singh and Sabol2002)。

ここで、顧客ロイヤリティが形成される過程とアドボカシーとの関係を整理する。Martin, Payne and Ballantyne (1991) は、顧客ロイヤリティの段階を図表1のように「はしご (ラダー)」を用いてうまく表現している。ロイヤリティレベルをどのように上げていくか、それぞれの段階で最適なマーケティング手法を行うことが重要であると説いている。出発点は購買の可能性がある見込み顧客であり、製品・サービスを購入する可能性がある人は全て含まれる。企業は効率よくマーケティングを行うためにターゲティングを行い、その結果、製品・サービスを購入する顧客が現れる。繰り返し購入すると得意客 (Client) に位置づけられるが、この段階では特にロイヤリティは発生しておらず、立場は中立である。購買体験やその他の要因により、ロイヤリティが発生した顧客を支持者 (Supporter) に位置づける。ロイヤリティが究極的に高まると、擁護者 (Advocate) となり、この段階に達すると、積極的に知人に購買を勧める推奨者と呼ぶこともできる。企業のためのマーケティング活動を顧客自身が担い手となってくれるのである。

これまで見てきたように、信頼は企業と顧客の関係性において第一に扱われる要素であり、顧客ロイヤリティ形成に対して、大きな影響を与える因子である。企業に対する信頼が大きく影響することにより、顧客ロイヤリティが究極に高まり、アドボケイト (Advocate) に成長すると考える。

図表1 ロイヤリティのはしご



出所：Christopher, Payne and Ballantyne (1991) より筆者作図

### 3. カスタマー・パワーの増大

1950～2000年までの50年間は、「プッシュ・プル戦略の時代」と言える。テレビをはじめとする最新技術の活用と、顧客からの需要の高まりがそれをもたらした。当時はパワーを持っていた企業が顧客を説得して製品を買わせることは比較的容易であった。これに対して、インターネットという新しい技術の台頭により、顧客は主導権を獲得し、今や企業より優位に立っている。マーケティング環境は劇的に変化し、カスタマー・パワーが増大している。その背景について次の要因が挙げられる (Urban 2005; 山岡 2007)。

#### ① 情報へのアクセスの増加

顧客が、インターネットを活用してパソコンや携帯電話から企業や製品に関する情報にアクセスできる。商品比較サイト、顧客レビューを掲載しているアマゾン、商品の批評を顧客間で行うコミュニティサイトのような情報源を通じて、顧客は製品やサービスに関する様々な情報を、以前よりもはるかに多く得ており、企業が優先的に情報にアクセスできた時代はすでに過去のことである (Prahalad and Ramaswamy 2000)。

#### ② 選択肢の増加

顧客は以前にも増して簡単に競合製品と比較検討できるようになった。サーチエンジンや

比較サイト、オンライン・レビューを活用して、多くの類似商品の中から一番安くて質の良い製品を選んでいる。

### ③ 直接取引の単純化

インターネットのおかげで取引はシンプルになっている。顧客は、商品やサービスをサブライヤーとの直接取引によって購入でき、オンラインでの注文と直送によって、自宅に居ながら、いつでも本や電化製品等を入手できる環境が普及している。

### ④ 顧客同士のコミュニケーションの増加

Web2.0<sup>(1)</sup>は、消費者同士のインタラクティブなコミュニケーションを作り出している。SNS<sup>(2)</sup>やブログの増加により、消費者同士のコミュニケーションは増加し、クチコミの影響は大きくなり、企業がコミュニケーションの場を提供するケースも増えている。

### ⑤ 顧客による防衛手段の増加

今や、テレマーケティングの電話、スパムメール、ポップアップ広告等のプッシュ型のメッセージは、顧客の反感を買うことが多い。ポップアップ広告の表示をブロックする機能はブラウザに標準装備され、スパムメールは、受信と同時にゴミ箱に自動送信される機能は一般的に使用されるようになった。Windows XPのService Pack 2で、Internet Explorerもポップアップブロック機能が実装されている。企業は顧客に対してマーケティング・メッセージを一方向的に伝えることが以前より難しくなっているのである。

こうした傾向によって、カスタマー・パワーは強まる一方である。現代の消費者は、以前は想像できなかったほどの豊富な知識や情報を手に入れ、また検索や選別のツールを用いることで、質の高い製品やサービスを容易に探し出すことができるのである。

## 4. 「カスタマー・アドボカシー」の概念整理

「アドボカシー (advocacy)」とは、「支援」「擁護」「代弁」等の意味を持つ。顧客との長期的な信頼関係を築くため、企業は顧客を支援する。自社の短期的な利益追求は二の次にして、顧客側に立って最善を徹底的に追求する。「カスタマー・アドボカシー」とは、徹底的に顧客側に立って物事を考え実行する信頼ベースのマーケティング手法である。

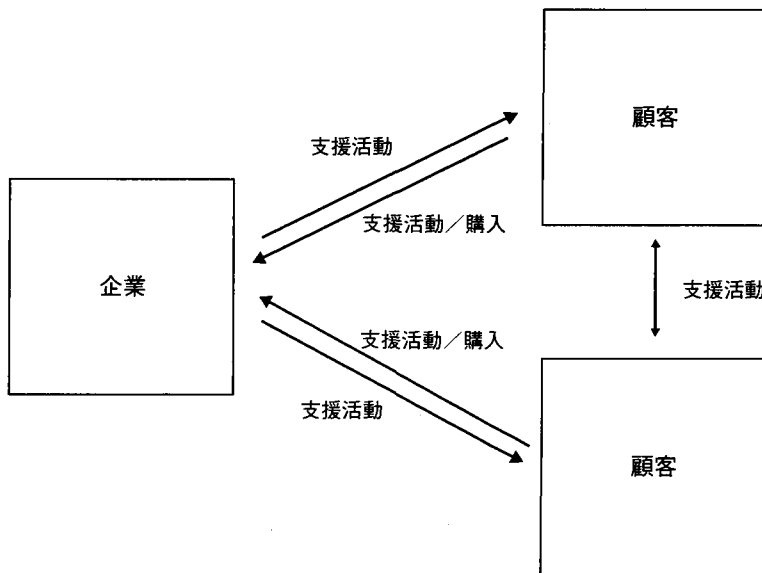
リレーションシップ・マーケティングの基本は、「顧客を理解し、そのニーズを満たす」ことにある。アドボカシーは、「顧客の利益の最大化や顧客とのパートナーシップの構築」を基礎としている (Urban 2005)。

インターネットは顧客のパワーを急激に増大させ、企業と顧客の力関係を逆転させた。今や消費者は、多くの情報にアクセスでき、製品を比較し適切なものを購入することができる。企業から押し付けがましくメリットを訴求するマーケティングは、効果が小さくなっている。

これから重要なのは、パワーを持った顧客と、強い信頼関係を構築するためのマーケティングである。

アドボカシーは、企業と顧客がコミュニケーションを取り合うことである。企業が顧客を支援すれば、顧客は信頼、購買、長期ロイヤルティによって報いてくれる。これは、企業と顧客がお互いの利益のために形成するパートナーシップでもある。企業が顧客の利益のために働くのに対し、顧客は企業の製品を購入し、製品の改善にも協力することにより、企業と顧客の間に互惠関係が成立する。ここで最も重要なのは、顧客が他の顧客に対して、会社や製品について伝道者となって話してくれることである。企業との前向きなパートナーシップを顧客が誰かに話してくれれば、少ないコストで顧客を獲得できる。顧客は増大し、製品に対する選考度も高まり売上は増加する。また、顧客維持率が高まり既存顧客からの売上が増加することからコストも抑えられ、企業に大きな利益をもたらす。所謂、C to C コミュニケーションにより顧客が顧客を支援する活動が活発化するのである（図表2 参照）。

図表2 企業と顧客の支援活動



出所：Urban（2005）、邦訳42頁より筆者作図

カスタマー・パワーが増大した状況下では、顧客はあらゆる情報を持っているので、企業は情報を包み隠さず提供することが得策になる。企業が顧客に勧める製品は、自社製品とは限らない。競合他社の製品であっても、顧客に最適なものであれば、正直に紹介する。競合他社の製品を勧めることは短期的な観点では愚かな行為と考えるかもしれないが、企業が偽

りを言っても、今や顧客はそのことを簡単に見抜いてしまう状況である。もし顧客を欺くことがあれば、顧客は相応の行動によって報復するため、カスタマー・パワーが高まった状況では、透明性を確保し全てを公開することが重要である。

アドボカシーを実践する企業は、企業の透明性を追求し、最高の製品の提供を目指す。「信頼」を絆に顧客とのパートナーシップを形成するため、他社製品であっても勧める。カスタマー・パワーの高まった現代社会において、究極な顧客ロイヤリティと高収益を目指す企業にとって、「カスタマー・アドボカシー」という新しいマーケティング戦略の必要性が高まっている。

#### 4-1 アドボカシー・ピラミッド

アドボカシー理論の基本コンセプトは「アドボカシー・ピラミッド」(図表3)によって定義される。TQM (Total Quality Management)<sup>(3)</sup> と顧客満足 (CS) を、ピラミッドの土台を支えており、いずれもアドボカシーの必要条件である。TQM はリレーションシップ・マーケティングの構成要素と位置づけ、トータル・クオリティを、技術主導の製造志向と市場主導のマーケティング志向を統合した顧客の知覚品質として捉える (Gummesson 1991)。TQM が向上すると顧客満足も高まる関係でもある。自社製品を顧客に勧めるためには、競合他社に比べて高品質な製品を開発しなくてはならない。

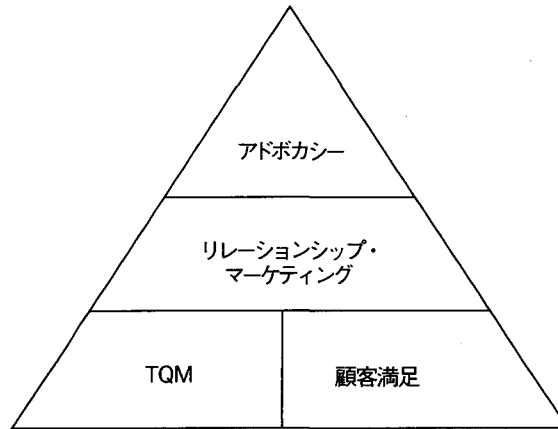
ピラミッドの中央に位置するのは、「リレーションシップ・マーケティング」である。ピラミッドの基礎部分を強固に作り上げた後は、リレーションシップ・マーケティングによって顧客との信頼関係を構築する。

リレーションシップ・マーケティングを支える CRM は、顧客データベース等の IT を活用しながら、顧客の興味や関心を推測する。購買可能性が高いと思われるターゲット顧客を明確に絞り込み、彼らの心を引き付けるオファーやプロモーションを行ない、ワントゥワン・マーケティングを効率よく実施することが可能になる。CRM はテクノロジー・ソリューションに限定された導入を意味する狭い定義から、顧客志向の統合テクノロジー・ソリューションの導入という定義、そして顧客関係を全社的に管理するという広い概念を含んでいる (Payne and Frow 2005)。CRM はビジネスプロセスを顧客戦略と整合させ、顧客ロイヤリティを向上させるための改善を図るものである。しかし、CRM というと狭い意味でのテクノロジー・ソリューションとして導入するケースが多く見受けられ、顧客の気分を害するマーケティング活動に陥りがちである。顧客志向を欠いた技術志向による導入が、CRM の失敗の主要因である (Kale 2004)。

CRM (Customer Relationship Management) は、アドボカシー・ピラミッドの「リレーションシップ・マーケティング」部分を構築するための重要な手法である。ピラミッドの頂点に達した企業は、顧客との信頼関係を築くために CRM を活用し、顧客が最善の決断を下せ

るよう公平な情報を提供する。これは CRM の本来の特徴を最大限引き出すことであり、「理想の CRM」と呼ぶこともできる。理想の CRM を活用することにより、顧客が市場で最高の製品を購入できるよう支援することができ、アドボカシーレベルに一気に押し上げることができると思う。

図表 3 アドボカシー・ピラミッド



出所：Urban (2005)、邦訳 43 頁

#### 4-2 アドボカシー導入の利点

アドボカシー戦略を実践する企業は、様々な面で効果を得ることができる。Urban (2005) が挙げる利点を次のように整理する。

##### ① プロモーション費用の削減

テレビCMの費用対効果は落ち込む一方で、マス宣伝が大きな便益をもたらす時代は終焉を迎えようとしている。アドボカシー戦略では、マス宣伝はほとんど不必要なものとなる。アドボカシーを行うことで、高品質な付加価値のある製品を開発し、顧客にそのメリットを自然に理解してもらうよう、従来とは違う新しいコミュニケーション・チャネルの確立を行う。

##### ② 顧客獲得コストの削減

アドボカシーによって、二つの点で顧客獲得コストを削減できる。まず、今までより少ないコストで新規顧客を獲得することが可能となる。コストを必要とするマス宣伝を行う代わりに、クチコミによって顧客を獲得できるようになる。もう一つは、新規顧客の必要数を減らせることである。アドボカシーによって、不満を感じて他社にスイッチングする顧客が少ないため、必要な新規顧客数は低く設定できる。アドボカシーを基本とする企業は、ロイヤリ



ティを持った顧客を維持でき、生涯顧客を多く抱えることが理由となる。

### ③ 利益率の向上

アドボカシー戦略によって信頼関係を築いていけば、顧客は付加価値の高い製品やサービスを喜んで購入することになる。企業は付加価値に見合った価格を設定することが可能になり、顧客は信頼できる企業から質の高い製品を入手するためなら、高い支払に納得するだろう。アドボカシー企業は、製品・サービスの付加価値の向上やイノベーションによって戦うことで、価格競争を避け顧客獲得コストは抑えることができるため利益率は向上する。

### ④ 成長

アドボカシーがもたらす長期的な競争優位が源泉となり、企業成長が実現する。また、多様な製品やサービスを市場に投入することが可能になる。顧客は、ある企業を信頼すれば、その企業の製品のカテゴリーや数が増えることを期待するため、優良顧客における顧客シェア<sup>(4)</sup>を広げられる。顧客は企業が奨励する製品・サービスを信用して購買するため、顧客との取引は増加し、顧客は伝道者となって優良顧客獲得に貢献するので、売上はさらに増加する。

### ⑤ 長期的な競争優位

信頼関係を構築した優良顧客のニーズを企業は十分理解しており、顧客は企業が優位性のある製品を開発できるように協力する。企業と顧客が親密な連携をとって、製品開発プロセスに臨むことができれば、市場のトップでイノベーションを起こし続けることができる。また、長期的な視野に立ったイノベーションの開発が行える環境でもあり、差別化された製品提供が実現できる。そして、顧客ニーズに合致した高品質な製品・サービスは、その企業の評価を高め、長期的な競争優位をもたらすのである。

## 5. アドボカシーの構成要素

アドボカシー戦略を実践する上で、企業が顧客と信頼を構築するために重要となる構成要素がある。アドボカシー戦略を実践する企業は、体系づけられた要素から目標にすべき要素を選び、戦略実践のための必要条件として中核におくことが大切になる。

### 5-1 アドボカシーの8要素

Urban (2005) は、カスタマー・アドボカシーの構成要素として、次に示す8要素を挙げている。

#### ① 透明性

アドボカシーに基づいて顧客と信頼関係を築くことは、顧客に対する透明性を高めること

である。アドボカシー企業は顧客に対して正直で、オープンな情報を提供することにより、より透明性をださなければならない。アマゾン是非常に透明性が高い企業の好例である。出版社による書籍の紹介にとどまらず、他の読者によるレビューやそのレビューの評価、出品者の評価など様々な情報を提供することにより、商品についてのあらゆる知識を顧客と共有している。

## ② 製品・サービスの質

製品・サービスは、品質に見合った価格でない場合、企業は自社製品を心から薦めることはできない。アドボカシー戦略では、製品が顧客の期待と同等ないしそれ以上の品質を有し、同価格の他社製品と競合できるだけのレベルにあるかが重要である。「絶対基準による品質」よりも、顧客の期待や競合他社の製品との比較による「相対的な品質」が重要である。他社を薦める必要がない究極の品質を目指すのである。

## ③ インセンティブ

顧客を支援するインセンティブを従業員に与えることが大切である。従業員のパフォーマンス測定、社員評価基準等によって、従業員と顧客の利害を一致させることが重要となる。そうすれば、企業の利益と顧客の利益が一致し、企業は顧客と長く実り多い関係を築こうとするし、顧客はそれに応えてその企業を信頼することになる。

## ④ 顧客とのパートナーシップ

信頼の構築は、企業が顧客を支援し、顧客の味方であると理解してもらうことで可能になる。販売を目的とした不純な関係ではなく、純粋な相談役として顧客と接するような関係を作ることが必要である。信頼の構築を効率的に行う方法として、顧客に対して企業が「味方である」と宣言しパートナーとなることである。

## ⑤ 顧客との共同作業

アドボカシー型の企業は、顧客をパートナーにすることで積極的に新しい製品を作り出す。企業と顧客間の共同作業は両者の信頼関係を構築する助けとなる。新製品開発を顧客と一緒に行うことにより、顧客は製品に愛着を持ち、顧客と製品、顧客と企業との関係が構築される。例えば、顧客が自社製品について議論できるオンライン・フォーラムを提供している企業は、昨今急速に増えている。

## ⑥ 製品比較やアドバイス

アドボカシー戦略を採用したい企業は、競合他社の製品を薦めるしかない場合には、そのことを進んで伝える。顧客は、製品・サービスの評価や比較情報をさまざまな情報源から入手できるので、企業は顧客が何らかの方法で手に入れそうな情報を積極的に提供すべきである。

## ⑦ サプライチェーン

企業の信頼度は、ビジネス・パートナーの信頼度によっても左右される。企業が顧客を本

気で支援したいのであれば、ビジネス・パートナーをまず支援する必要がある。多くの業界では、サプライヤーがチャネル・パートナーのネットワークに依存しながら、顧客との関係を構築しており、顧客対応が悪い流通業者がいれば、企業のイメージは流通業者によって伝えられることになるからである。

#### ⑧ アドボカシーの浸透

アドボカシーはマーケティングの概念だが、その考え方が組織のあらゆる部門に浸透していることが重要である。アドボカシー戦略の導入には、組織のあらゆる部署を巻き込むほどの幅広い変化が必要である。例えば、技術、製造、R&D 部門は、顧客ニーズに合った信頼される製品を作り出すために重要となる。予算配分では、アドボカシー戦略の長期的な利益展望が必要である。CEO と経営戦略部門は、自社の取り組みの先頭に立ってインセンティブや組織構造を作り出し、企業文化を変革しなければならない。要するに、アドボカシーを企業のあらゆる部門に「哲学」として浸透させなければならないのである。

### 5-2 アドボカシーの新要素

Urban (2005) が挙げたアドボカシーの 8 要素以外にも、アドボカシー戦略を推進する上で重要となる要素が他にもあると考える。本稿では、新しいアドボカシーの構成要素として「包括性」に注目する。

顧客は製品・サービスだけでなく、全ての企業インタフェースをみている。企業の包括的な活動により、より強固な信頼関係を構築することができると考える。製品やサービス単体だけでは、高いロイヤリティレベルではない場合においても、包括的な企業活動によりアドボカシーレベルに達する場合がある。包括的な企業活動は、様々なかたちで実現することができる。例えば、企業と顧客のコミュニケーションにおいて、あらゆるインタフェースで関係性を高める取り組みを行う「コミュニケーションの包括性」や、一つの商品のオファーで終わるのではなく、企業が提供する製品やサービスを総合的にオファーすることにより、顧客のあらゆるニーズに応えようとする「製品・サービスのオファーの包括性」など様々な形の「包括性」が存在する。

フォレスター・リサーチ<sup>(5)</sup> が毎年実施しているカスタマー・アドボカシー度に関する調査で常に上位に評価されている、クレジットユニオン (credit unions) がある。アドボカシー度が高い企業と同社を消費者が評価している理由の一つとして、企業が提供する商品単位で顧客とつながるのではなく、クレジットユニオンと顧客が包括的な関係を築いていることを挙げている (Jooss 2007)。個々の商品のつながりでは、関係は非常に細く顧客のニーズに応えることができない場合にも、あらゆる要望に応えてくれる企業の存在は頼りになり信頼感を持つのである。

トヨタ自動車 (以下トヨタ) は、新車、中古車販売、アフターサービスはもちろんのこと、

損保保険事業、ローン事業、カード事業等を、総合パッケージとして顧客に提供している。トヨタが運営するユーザー参加型の自動車ポータルサイト「GAZOO」では、トヨタ車の情報だけでなく、国内外全自動車メーカーの情報を掲載している。例えば、「クルマ情報」のトップページに競合車である「日産スカイライン」が紹介されており、「公式サイトへ」をクリックすると、日産自動車の公式サイトにリンクしている。顧客に対する総合的なサービス提供により、カーライフコンサルタントとして全てにおいて頼れる存在となっている。

商品単体での繋がりではなく、従業員が顧客ニーズを包括的に満たすことによる企業と顧客間の信頼形成の例として、米百貨店のノードストロームが挙げられる。ノードストロームの販売員は顧客のために店内のどの売り場でも商品を販売できる権限を持っている。顧客から要望があれば、持ち場から離れて顧客のために商品探しができるのである。ハンガーの収納ケースがほしいという顧客には、店内になれば会社の流通センターに販売員が連絡して発注まで行う時がある。顧客の全ての要望に応えることができ、販売員と顧客の間に信頼関係が効果的に構築されている。そして一度、信頼関係ができあがった販売員がいれば、顧客は商品ではなく販売員を目当てに次回からノードストロームを訪れることになるのである。

このように包括的な対応をとる企業は、顧客の多くのニーズに応えることができ信頼関係を効果的に顧客と構築することができるため、アドボカシー戦略を行う企業にとって「包括性」は重要な構成要素となり得ると考える。

## 6. おわりに

1990年代にマーケティングにおける「信頼」について多くの研究が行われ、信頼は企業と顧客の関係性の質として最も重要な要素の一つであり、長期的な関係性向上やロイヤリティ形成に対する有用性が示されてきた。信頼の要素を関係性の核に据え、徹底的に顧客の立場に立った視点でマーケティング活動を行うことにより、アドボケイトと呼ばれるロイヤリティの究極を目指す「カスタマー・アドボカシー」に関して、先行研究からマーケティングにおける位置づけ、求められる背景と核となる概念を整理した。

会計不正や食に関する安全性の問題等の時代背景も寄与して、企業に対する信頼性へのニーズは高まる一方であり、インターネットの普及によるカスタマー・パワーの増大により、企業は正直になり透明性を高めることが、今後益々求められていくことが予想される。このような時代に合致したマーケティング戦略として、カスタマー・アドボカシーへのニーズは高まることが予想され、理論の整理が必要である。

カスタマー・アドボカシーは、米国企業において導入が進んでおり実業において先行しているが、研究者の取り組むべき課題は多く残されている。Urban (2005) は、アドボカシー

戦略を実践する上で、顧客と信頼を構築するための8要素を挙げているが、この8要素以外にも重要な要素がいくつか存在すると考えており、その中の一つである「包括性」の重要性を本稿で考察した。アドボカシーの構成要素に関しては、企業がアドボカシー戦略を進める上での貢献度等さらなる研究の蓄積が望まれる。

## 【注】

- (1) 従来のユーザーがサービス享受者だったウェブの世界を暗に Web1.0 と位置づけ、ユーザーが能動的に参加する今のウェブの有り様を Web2.0 として、ティム・オライリーらによって提唱された。
- (2) 人と人とのコミュニケーションを主目的とするコミュニティ型の会員制のソーシャル・ネットワーキング・サービス。
- (3) 日本独自の進化を遂げた QC サークルに代表されるボトムアップ型の TQC 活動が、米国経営に合うようにトップダウン型の意思決定プロセスによる品質マネジメントを行う手法として、TQM となり発展した。TQM は、経営戦略を製品やサービス品質向上や顧客満足度目標までブレイクダウンして、組織全体で継続的に取り組む活動である。
- (4) 顧客一人あたりの総支出に対する自社製品・サービスへの支出割合。
- (5) Forrester Research Releases 2007 Customer Advocacy Rankings: 米国を代表する 53 の金融機関を対象に 5,000 人の米国消費者に対してアンケート調査を行う。1 位 :USAA, 2 位 :A.G.Edwards, 3 位 :credit unions。

## 【参考文献】

- Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54 (1), January, 42-58.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8 (4), Fall, 310-23.
- Chaudhuri, Arjun and Morris B. Holbrook (2001), "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty," *Journal of Marketing*, 65 (2), April, 81-93.
- Christopher, Martin, Adrian Payne and David Ballantyne (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 21.
- Chu, Kuo-Ming (2009), "The Construction Model of Customer Trust, Perceived Value and Customer Loyalty," *The Journal of Academy of Business*, 14 (2), March, 98-103.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (2), April, 35-51.
- Doyle, Bill (2007), "Customer advocacy 2007: how customers rate banks, brokerages, insurers, and credit card issuers," available at: [www.forrester.com](http://www.forrester.com).
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (2), April, 1-19.
- Garbarino, Ellen and Mark Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63 (2), April, 70-87.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1998), "Generalizations about trust in

- marketing channel relationships," *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), March, 223-248.
- Gummesson, Evert (1991), "Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer," *European Journal of Marketing*, 25 (2), 60-75.
- Gundlach, Gregory T and Patrick E. Murphy (1993), "Ethical and Legal Foundations of Relationship Marketing Exchanges," *Journal of Marketing*, 57 (4), October, 35-46.
- Hallén, Lars, Jan Johanson, and Nazeem Seyed-Mohamed (1991), "Interfirm adaptation in business relationships," *Journal of Marketing*, 55 (2), April, 29-37.
- Jooss, Ron (2007), "Credit Unions Rate Near the Top in Customer Advocacy," *Credit Union Management*, 30 (8), August, 13.
- Kale, Sudhir H. (2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, 13, September-October, 42-46.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57, January, 81-101.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), July, 20-38.
- Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, 69 (4), October, 167-176.
- Prahalad, C.K. and Venkatram K. Ramaswamy (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, 78 (1), January-February, 79-87.
- Reichheld, Frederick F. and Phil Scheffer (2000), "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," *Harvard Business Review*, 78, July/August, 105-113.
- Selnes, Fred (1998), "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller Relationships," *European Journal of Marketing*, 32 (3/4), 305.
- Singh, Jagdip and Deepak Sirdeshmukh (2000), "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), Winter, 150-167.
- Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh, and Barry Sabol (2002), "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges," *Journal of Marketing*, 66, January, 15-37.
- Urban, Glen L., Fareena Sultan, and William J. Qualls (2000), "Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy," *MIT Sloan Management Review*, Fall, 39.
- Urban, Glen L. (2004), "The Emerging Era of Customer Advocacy," *MIT Sloan Management Review*, Winter, 77-82.
- Urban, Glen L. (2005), *Don't Just Relate- Advocate*, Wharton School Publishing (山岡隆志訳、『アドボカシー・マーケティング』、英治出版、2006年).
- Urban, Glen L. (2005), "Customer Advocacy: A New Era in Marketing?," *Journal of Public Policy & Marketing*, 24 (1), Spring, 155-159.
- Woo, Ka-shing and Christine T Ennew (2004), "Business-to-business Relationship Quality: an IMP Interaction-based Conceptualization and Measurement," *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1252.
- 山岡隆志 (2007) 「実践 アドボカシー・マーケティング (第1回) アドボカシー・マーケティングとは何か」『Think!』No.22、153-159、東洋経済新報社。